

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**EXCESSO DE TRABALHO, CONFLITO VIDA
PROFISSIONAL-PESSOAL E *BURNOUT*: O PAPEL
MODERADOR DOS HORÁRIOS FLEXÍVEIS**

Catarina Filipa Ferreira Viegas Águas

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**EXCESSO DE TRABALHO, CONFLITO VIDA
PROFISSIONAL-PESSOAL E *BURNOUT*: O PAPEL
MODERADOR DOS HORÁRIOS FLEXÍVEIS**

Catarina Filipa Ferreira Viegas Águas

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

Índice

Índice de Tabelas	ii
Índice de Figuras	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
1. Introdução.....	5
2. Enquadramento Teórico.....	7
2.1. Excesso de Trabalho e <i>Burnout</i>	7
2.2. O papel mediador do Conflito vida Profissional-Pessoal	9
2.3. O papel moderador das práticas de conciliação: Horários Flexíveis	10
3. Método.....	14
3.1. Procedimento	14
3.2. Amostra.....	14
3.3. Medidas.....	14
3.4. Análise de dados	16
4. Resultados	17
4.1. Análise Fatorial Confirmatória	17
4.2. Média, Desvio Padrão e Correlações entre Variáveis.....	17
4.3. Teste de Hipóteses	18
5. Discussão	21
5.1. Limitações.....	23
5.2. Implicações Teóricas	24
5.3. Implicações Práticas	24
6. Referências Bibliográficas	25

Índice de Tabelas

Tabela 1. Média, desvio-padrão e correlações entre as variáveis em estudo	18
Tabela 2. Análise da Mediação Moderada (Variável Dependente = Exaustão Emocional).....	19
Tabela 3. Análise da Mediação Moderada (Variável Dependente = Cinismo).....	19

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Conceptual.....	20
---	----

Resumo

Como resultado das alterações demográficas da constituição da força de trabalho, colaboradores têm vindo a acumular responsabilidades da esfera pessoal, para além das exigências profissionais. Com a emergência do conflito interpapel e, conseqüente impacto no bem-estar dos colaboradores, as organizações começaram a apostar em práticas de conciliação que apoiam os seus colaboradores na gestão das diferentes esferas. Em linha, torna-se pertinente estudar o impacto mitigador dos Horários Flexíveis, medida reconhecida como uma das iniciativas de conciliação mais adotadas pelas empresas atuais. Com base numa amostra de 554 colaboradores portugueses de uma consultora, a presente investigação analisa a relação entre Excesso de Trabalho e *Burnout*, mediada pelo Conflito vida Pessoal-Profissional (CPP), bem como o papel moderador dos Horários Flexíveis nesta relação. Os resultados desta investigação reforçam a relação mediadora entre Excesso de Trabalho → CPP → *Burnout*, apresentando uma mediação parcial para a dimensão Exaustão Emocional e mediação total para o Cinismo. Por outro lado, não foi obtido suporte para o papel moderador da medida de conciliação presente neste estudo. Limitações e implicações são apresentadas, assim como propostas para investigações futuras.

Palavras-chave: Excesso de Trabalho; Conflito vida Profissional-Pessoal; *Burnout*; Práticas de Conciliação; Horários Flexíveis.

Abstract

As a result of the demographic changes in the structure of the workforce, employees have been accumulating personal domain responsibilities, in addition to work demands. With the emergence of the interrole conflict, and its consequent impact on the employees' well-being, organizations have been adopting work arrangements that support employees in the management of their different roles. In line, it becomes pertinent to study the mitigating impact of Flexible Work Schedules, an initiative recognized as one of the work arrangements most adopted by current companies. Based on a sample of 554 Portuguese employees of a consulting firm, the present investigation analyzes the relationship between Job Overload and Burnout, mediated by the Work-Life Conflict (WLC), as well as the moderating role of Flexible Work Schedules in this relationship. The results of the present investigation support the mediating relationship between Job Overload → WLC → Burnout, with a partial mediation for the Emotional Exhaustion dimension and a total mediation for the Cynicism one. On the other hand, no support was found for the moderating role of the work arrangement present in this study. Limitations and implications are presented, as well as proposals for future investigations.

Keywords: Job Overload; Work-Life Conflict; Burnout; Work Arrangements; Flexible Work Schedules.

1. Introdução

Nos últimos anos, a demografia da força de trabalho tem vindo a sofrer diversas alterações, fruto da entrada das mulheres no mercado de trabalho, aumento do número de casais em que ambos os elementos trabalham, maior número de famílias monoparentais e envelhecimento geral da população. Estas mudanças levaram a uma reflexão sobre os papéis desempenhados pelo homem e pela mulher e, naturalmente, a uma nova realidade de acumulação de responsabilidades (e.g., domésticas e profissionais) para ambos os sexos (Bond, Galinsky, & Swanberg, 1998, Gilbert, Hallett, & Eldridge, 1994, referido em Allen, 2001). Esta nova realidade de gestão de recursos das várias esferas do indivíduo levou à emergência de um novo conceito: Conflito entre vida Profissional-Pessoal (CPP). Diversos estudos têm vindo a evidenciar o impacto negativo da incapacidade de gerir esta dinâmica, tanto para o colaborador, como para a organização (e.g., Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Kossek & Ozeki, 1999). Uma das consequências que tem sido identificada é o *Burnout* (e.g., Kossek & Ozeki, 1999) - resultado de uma longa exposição a *stressores* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) e de um desajustamento de recursos capazes de dar resposta às exigências dos papéis (Bakker, Demerouti, & Vergel, 2014). Na verdade, o bem-estar subjetivo, com relação ao *distress* e *Burnout*, tem sido verificado como um construto dependente do CPP (e.g., Kuper & Marmot 2003; Michie & Williams, 2003; Burke, Singh, & Fiksenbaum, 2010; Bakker et al., 2014; Boxall & Macky, 2014).

Aliado ao estereótipo do colaborador ideal e democratização das novas tecnologias (Blair-Loy & Jacobs, 2003; Michel, 2011), trabalhar durante mais horas ou num esforço mais intenso durante um determinado período de tempo tem vindo a ser uma prática crescente nos países industrializados (Lopes, Lagoa, & Calapez, 2014; Green, 2004). Assim, nos dias de hoje, é esperado que um colaborador seja completamente devoto ao seu emprego, colocando a esfera profissional à frente da esfera familiar (Blair-Loy & Jacobs, 2003; Michel, 2011), da sua identidade pessoal (Casey, 1995, referido em Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2006) e até mesmo do seu bem-estar (Michel, 2011). Em linha, parece que o Excesso de Trabalho não é apenas um preditor do CPP, com posterior impacto no bem-estar do colaborador, mas como também tem uma relação direta com o próprio bem-estar (Fein, Skinner, & Machin, 2017; Kuper & Marmot, 2003; Michie & Williams, 2003).

Sendo o colaborador e o seu bem-estar atualmente reconhecidos como motores do sucesso organizacional, e tendo em conta as pressões exercidas pelas mudanças mencionadas anteriormente, as organizações têm direcionado a sua atenção para o

desenvolvimento e implementação de práticas de conciliação. Este esforço organizacional tem como intuito apoiar os colaboradores na gestão dos diferentes papéis de vida (Kossek & Lobel, 1996), promovendo ainda o compromisso, envolvimento e satisfação dos mesmos (Atkinson & Sandiford, 2015; Fleetwood, 2007). Por outras palavras, estas práticas procuram minimizar ou eliminar possíveis *stressores* da vida dos colaboradores. A gestão de horas de trabalho tem tido um foco substancial na investigação relacionada com o CPP (Fein & Skinner, 2015). Uma das primeiras relações estudadas nesta matéria foi a relação entre o total de horas trabalhadas e o CPP, já que o tempo é um recurso finito e tem de ser distribuído pelas várias esferas (Goode, 1960). No entanto, esta associação parece ser apenas modesta, com meta-análises a verificarem uma associação relativamente baixa (Byron, 2005; Ford, Heinen, & Langkamer, 2007; Michel, Kotrba, Deuling, & Clark, 2011). Por outro lado, diversos estudos têm vindo a verificar que postos de trabalho que não permitam pausas e sejam altamente rígidos, independentemente dos períodos de Excesso de Trabalho, são prejudiciais para a saúde dos colaboradores, promovendo o aumento de níveis de *distress*, *Burnout* e afetando negativamente as relações entre casais e família (e.g., Kuper & Marmot 2003; Michie & Williams, 2003; Burke et al., 2010; Bakker et al., 2014; Boxall & Macky, 2014). Em contraste, segundo Byron (2005), colaboradores com flexibilidade horária parecem reportar menos CPP. Os Horários Flexíveis, tal como o nome indica, oferecem uma forma de flexibilidade temporal e são uma das práticas de conciliação mais comuns nas organizações atuais (Fleetwood, 2007). Deste modo, os horários flexíveis serão a prática de conciliação estudada na presente investigação.

Assim, este estudo procura reforçar a literatura no âmbito das práticas de conciliação, com foco para além da esfera familiar, incluindo as restantes esferas que não se enquadram no âmbito profissional, mas que sejam salientes na identidade de cada um (Poelmans, Odle-Dusseau, & Beham, 2008; Keeney, Boyd, Sinha, Westring, & Ryan, 2013; Greenhaus & Powell, 2003; Greenhaus & Beutell, 1985). Adicionalmente, é cada vez mais evidente a necessidade de apostar numa rede de práticas que apoiem os colaboradores, não apenas na gestão dos seus papéis, mas também na sua proteção face à doença do século XXI – o *Burnout* (Weber & Jackel-Reinhard, 2000; Green, 2004). Neste sentido, esta investigação procura perceber se os Horários Flexíveis têm potencial enquanto mitigadores da relação mediadora entre Excesso de Trabalho → CPP → *Burnout* (baseada na relação tradicional: *stressor* profissional → conflito interpapel → *distress* (Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004)).

2. Enquadramento Teórico

2.1. Excesso de Trabalho e *Burnout*

O Excesso de Trabalho é identificado desde os anos 90 como um importante traço dos mercados de trabalho Europeus (Green & McIntosh, 2001) e é um problema cada vez mais reconhecido que afeta colaboradores em diferentes áreas de atuação (Mulki, Lask, & Jaramillo, 2008; Portoghese, Galletta, Coppola, & Finco, 2014), sendo uma das fontes de *distress* mais citadas na literatura (Robinson & Griffiths, 2005). O aumento da carga de trabalho pode refletir-se num aumento de horas de trabalho ou num esforço mais elevado num determinado período de tempo (Green & McIntosh, 2001). Este aumento de exigências pode dever-se a diversos fatores, como reestruturações organizacionais, seja aquisições e fusões ou *downsizing* (Robinson & Griffiths, 2005), necessidade de vantagem competitiva, avanços tecnológicos ou uma força de trabalho multifacetada, que se traduz na acumulação de diferentes responsabilidades (Macdonald, 2003).

É importante referir que o Excesso de Trabalho é um construto subjetivo, uma vez que se caracteriza pela perceção que o indivíduo tem sobre a quantidade de tarefas e pressão num determinado espaço de tempo (Kantowitz, 1987, referido em Macdonald, 2003). Como tal, diferentes colaboradores irão reagir de diferentes formas a diferentes estímulos (Greenglass, Burke, & Moore, 2003). Não obstante, algumas das consequências negativas mais citadas para o indivíduo e para a organização são, por exemplo, o *Burnout* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) e o CPP (e.g., Byron, 2005; Frone, Yardley, & Markel, 1997; Geurts, Rutte, & Peeters, 1999).

Segundo Freudenberger (1974), *Burnout* define-se como um estado em que o colaborador não consegue desempenhar o seu trabalho de forma eficiente - resultado de uma exposição prolongada e contínua ao *distress* ocupacional. A primeira vaga de investigações relacionadas com *Burnout* focou-se em profissões com uma componente interpessoal clara e constante (Maslach, 1982); não obstante, tem vindo a ser verificado noutras áreas de atuação (Singh, Suar, & Leiter, 2012). Embora muitas vezes caracterizado enquanto construto tri-dimensional (Maslach & Jackson, 1981), atualmente têm sido definidos enquanto dimensões centrais do *Burnout* a Exaustão Emocional e o Cinismo (Schaufeli & Buunk, 2004). A Exaustão Emocional é a componente base de *stress* deste construto e caracteriza-se pela perda de energia e fadiga crónica. O Cinismo ilustra o distanciamento do trabalho, fruto de uma atitude de indiferença, perda de interesse e de significado (Maslach et al., 2001). O *Burnout* pode ter consequências significativas para o colaborador, para os clientes e para a organização num todo, tais

como a diminuição da qualidade do serviço prestado, de compromisso organizacional e da moral do colaborador, e a um aumento de absentismo e de intenção de saída; para além disso, parece estar relacionado com exaustão física, insónias, abuso de álcool e drogas, e problemas familiares e maritais (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997; Grandey & Cropanzano, 1999; Netemeyer, Brashear, & Boles, 2004; Cordes & Dougherty, 1993).

A Teoria de Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989, referido em Grandey & Cropanzano, 1999) proporciona uma explicação para o surgimento do *Burnout* com base nos conceitos de exigências e recursos. As exigências são aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem um esforço físico ou psicológico, estando, conseqüentemente, associados a custos fisiológicos e psicológicos para os colaboradores. Por outro lado, os recursos são aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que potenciam a concretização de objetivos, reduzem os custos psicológicos e fisiológicos associados às exigências e/ou estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal (Demerouti et al., 2001). Segundo a teoria de COR (Hobfoll, 1989, referido em Grandey & Cropanzano, 1999), cada indivíduo procura adquirir e manter recursos. O *distress* é promovido quando (1) existe uma ameaça de perda de recursos individuais, (2) os recursos acabam por se efetivamente perder ou (3) não se consegue obter recursos significativos em resposta a um investimento feito. Assim as exigências profissionais, como o Excesso de Trabalho, podem levar a que o colaborador tenha a perceção de que não terá tempo suficiente para entregar um trabalho dentro do prazo, levando a que fique mais tempo no escritório ou focado no trabalho noutra local, esgotando os recursos, como tempo e energia, do colaborador no domínio trabalho (Parasuraman, Purohit, Godshalk, & Beutell, 1996). Em paralelo, poderá aumentar a Exaustão Emocional ao ter a perceção de que não conseguirá alcançar o seu objetivo, mesmo recorrendo aos recursos que possui, promovendo um estado de vivência negativo e, conseqüentemente, a promoção de *Burnout* (Hobfoll & Shirom, 1993, referido em Grandey & Cropanzano, 1999; Wright & Cropanzano, 1998). Em linha, a relação entre Excesso de Trabalho e *Burnout* tem vindo a ser verificada em estudos com diferentes populações (e.g., Greenglass, Burke, & Fiksenbaum, 2001; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; De Beer, Pienaar, & Rothmann, 2015). Em função dos argumentos e estudos apresentados, formula-se a primeira hipótese:

Hipótese 1: O Excesso de Trabalho está positivamente associado ao Burnout (Exaustão Emocional e Cinismo).

2.2. O papel mediador do Conflito vida Profissional-Pessoal

Em 1985, Greenhaus e Beutell definiram o conflito trabalho-família (CTF) como “uma forma de conflito interpapel em que a pressão dos papéis torna ambos os domínios mutuamente incompatíveis de alguma forma” (pp. 77). Embora diversos estudos se tenham focado na relação tradicional trabalho-família, cada vez mais, os investigadores e as organizações têm vindo a reconhecer a diversidade da força laboral e respetiva multiplicidade de realidades fora do âmbito profissional, salientes na identidade de cada um (e.g., envolvimento na comunidade) (Keeney et al., 2013; Poelamns et al., 2008). Atualmente, este fenómeno é caracterizado como bidirecional, ou seja, o domínio profissional pode afetar negativamente o domínio pessoal, e vice-versa (Greenhaus & Beutell, 1985). Não obstante, como este estudo se foca numa exigência profissional, enquanto variável independente, apenas irá ser estudada a relação unidirecional vida profissional-pessoal.

O CPP, tal como o CTF, baseia-se quer na teoria de conflito interpapéis de Kahn e colaboradores (1964, citado por Greenhaus & Beutell, 1985) quer na hipótese de escassez de recursos de Goode (1960). A primeira sugere que cada indivíduo possui diferentes papéis de diferentes domínios da sua vida e que por vezes é complicado gerir todos os papéis, levando a um conflito interpapel. A hipótese da escassez de recursos defende que cada indivíduo possui recursos limitados (e.g., energia e tempo) e, ao utilizar tais recursos num dos domínios, poderá não ter recursos suficientes para dar resposta às exigências de outros papéis. A incompatibilidade pode tomar a forma de três tipos de conflito. No conflito de base temporal (*time-based*), o ingresso numa atividade de um dos domínios pode tornar fisicamente impossível a participação noutro domínio (e.g., um colaborador que tenha que ficar a trabalhar até mais tarde devido ao Excesso de Trabalho poderá não conseguir ir ao jogo de futebol que tinha combinado com amigos ou chegar a horas para jantar com a sua família) ou a preocupação sobre um dos domínios pode impedir o foco nas exigências e a presença psicológica noutro (e.g., um projeto difícil pode tomar a atenção do colaborador fora de horas). No conflito de pressão (*strain-based*), a pressão vivenciada num domínio torna mais difícil a resposta às exigências de outro domínio (e.g., falta de suporte da chefia faz com que o colaborador fique mais ansioso e cansado, fazendo com que quando o colaborador chega a casa, já não tenha paciência e energia para estar com a família). Por fim, o conflito comportamental (*behavior-based*) traduz-se na incompatibilidade do tipo de comportamento esperado num domínio e no outro (e.g., estereótipo de chefia masculina como emocionalmente

inexpressivo, objetivo e agressivo em oposição ao que é esperado de um marido, pai ou filho, emocional, vulnerável e amável).

O Excesso de Trabalho, sendo uma exigência profissional, reivindica o tempo e energia do colaborador, muitas vezes de outras esferas, com a premissa de que o colaborador tem de colocar a sua esfera profissional à frente das outras esferas, de forma a vingar na sua carreira e não ser penalizado no seu emprego (Blair-Loy & Jacobs, 2003; Michel, 2011). Tal exigência parece potenciar o CPP, pois o colaborador acaba por ficar sem os recursos necessários para dar uma resposta satisfatória às exigências dos domínios não profissionais, criando tensão interpapel (Greenhaus & Beutell, 1985). Em linha, o Excesso de Trabalho tem vindo a ser identificado com um dos preditores mais fortes e consistentes do CPP (Byron, 2005; Frone et al., 1997; Geurts et al., 1999). Adicionalmente, a teoria COR parece explicar o impacto do CPP, identificado na literatura como uma das fontes de *distress* mais reconhecidas (Low, Cravens, Grant, & Moncrief, 2001; Netemeyer et al., 2004), na promoção de *Burnout* (Kossek & Ozeki, 1999). Deste modo, a relação entre Excesso de Trabalho e *Burnout* parece ser explicada através da mediação do CPP: a desproporção de exigências e recursos (aqui identificado enquanto Excesso de Trabalho) resulta em CPP que, quando não resolvida, parece levar a uma espiral de perda (real ou potencial) de recursos (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018; Demerouti et al., 2004; Kossek & Ozeki, 1999), desencadeando respostas fisiológicas, cognitivas, emocionais e sociais, como o *Burnout* (Hobfoll & Shirom, 1993, referido em Grandey & Cropanzano, 1999; Wright & Cropanzano, 1998; Hobfoll, 2010). Assim, a segunda hipótese deste estudo é:

Hipótese 2: A relação entre Excesso de Trabalho e Burnout (Exaustão Emocional e Cinismo) é mediada pelo CPP.

2.3. O papel moderador da prática de conciliação: Horários Flexíveis

Nos últimos tempos, as práticas de conciliação têm vindo a ganhar espaço no mundo organizacional (Kossek & Lobel, 1996). As iniciativas de trabalho flexível, uma das dimensões das práticas de conciliação, têm vindo a ser implementadas nas organizações com o intuito de promover o bem-estar, o equilíbrio trabalho-família e o desempenho organizacional (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; De Menezes & Kelliher, 2011; Straub, 2007). Iniciativas flexíveis são formalmente definidas como opções de trabalho alternativas que permitem a sua concretização fora dos limites temporais e espaciais de um dia *normal* de trabalho (Rau, 2003, referido em Shockley & Allen, 2007).

As iniciativas flexíveis não devem ser vistas de forma idêntica, pois existem diferentes reações e percepções face a cada uma e, consequentemente, demonstram uma associação diferente com CPP (Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley, 2013). Como exemplo, no estudo de Munsch e colaboradores (2014), os participantes avaliaram de forma mais negativa colegas que pediam para trabalhar fora do seu local habitual, podendo se dever há falta de confiança, percepção de dificuldade de colaboração e falta de acomodação ao potencial de trabalho à distância permitido pelas novas tecnologias. Adicionalmente, alguns estudos sugeriram que flexibilidade de local de trabalho pode ter menos peso na mitigação do CPP, em comparação com flexibilidade horária, pois trabalhar a partir de casa parece desfocar os limites físicos e psicológicos que existem entre a dimensão profissional e não-profissional (Allen & Shockley, 2009; Kossek & Michel, 2011).

Nos últimos tempos, o número de organizações a apostarem na eliminação de horários fixos de trabalho têm vindo a aumentar (Barney & Elias, 2010). Este tipo de prática permite que os colaboradores possam escolher o início e o fim do seu horário de trabalho, em função das necessidades das restantes esferas, tendo que trabalhar um número fixo de horas diárias, tipicamente 8 horas, e estarem presentes em certos blocos de horas pré-definidos (Barney & Elias, 2010; Baltes, Briggs, Huff, & Wright, 1999). Para diversas organizações, o controlo sobre o horário diário de trabalho parece ser uma estratégia central para ajudar os colaboradores a lidarem com o CPP, sendo uma das estratégias mais utilizadas nas organizações atuais (Kelly & Moen, 2007; Straub, 2007). Em linha, meta-análises têm vindo a suportar o pressuposto de que controlo sobre o horário de trabalho parece agir enquanto mitigador para o *spillover* negativo da esfera profissional para as restantes esferas (Byron, 2005; Eby, Casper, Lockwood, & Bordeaux, 2005). Segundo a Teoria de Ajustamento Pessoa-Ambiente, o *distress* pode ocorrer devido ao desajustamento entre a capacidade e necessidades de uma pessoa e as exigências e recursos do ambiente (Edwards, Caplan, & Harrison, 1998). De acordo com esta perspetiva, o preditor mais forte de CPP seria o potencial de ajuste das horas de trabalho às preferências dos colaboradores e não o número de horas trabalhadas *per se* (Skinner & Pocock, 2008). Hughes e Parkes (2007) verificaram o papel moderador da flexibilidade horária na relação entre as horas de trabalho e CPP. Em linha, alguns estudos (Edwards & Rothbard, 2000; Hughes & Parkes, 2007) defendem que o desajustamento entre exigências profissionais e a capacidade do indivíduo de conseguir responder a tais exigências é o que promove o CPP, independentemente do número de horas trabalhadas. Na verdade, um horário desadequado às restantes esferas parece estar relacionado com

qualidade do papel profissional, qualidade de papel conjugal, *distress* e *Burnout* (Barnett, Gareis, & Brennan, 2008; Gareis, Barnett, & Brennan, 2003).

Adicionalmente, e segundo o estudo de Hill, Hawkins, Ferries e Weitzman (2001), a percepção de flexibilidade do trabalho parece levar a que os colaboradores consigam trabalhar durante mais horas, antes de sentirem o impacto do Excesso de Trabalho na relação entre vida profissional e pessoal. Estes autores defendem que tal pode ocorrer devido à possibilidade de escolha para sair de ou voltar para casa numa hora que haja menos trânsito, evitando a “hora de ponta” e minimizando o *distress* associado a esse percurso. Outra explicação, não anulatória da anterior, é a possibilidade de um casal conseguir sincronizar os seus horários de trabalho com os horários dos seus filhos em idade escolar, podendo ser um dos elementos do casal a levar a criança para a escola e o outro elemento a ir buscá-la. A terceira explicação prende-se com o fator de qualidade de trabalho e de vida pessoal em certas horas. Um colaborador pode ser mais produtivo antes das 09h, quando existe menos interrupções, começando a trabalhar mais cedo e terminando o dia de trabalho a tempo de ir buscar o filho à escola. Esta flexibilidade de horário poderá promover a sensação do equilíbrio entre as esferas, ao permitir que o colaborador desfrute do trajeto escola-casa e saiba em primeira mão como foi o dia do seu filho. Em linha, o estudo destes autores oferece suporte promissor de como os Horários Flexíveis podem representar uma oportunidade na mitigação do CPP numa era de constante crescimento da cultura de Excesso de Trabalho (Hill et al., 2001). Seguindo esta linha de raciocínio, a terceira hipótese deste estudo é:

Hipótese 3: A relação entre Excesso de Trabalho e CPP é moderada pela prática de conciliação, Horários Flexíveis, de tal forma que esta relação é mais fraca no caso de os colaboradores utilizarem esta prática.

Por fim, os Horários Flexíveis parecem estar relacionados positivamente com a saúde mental (De Menezes & Kelliher, 2011; Thomas & Ganster, 1995; Kroll, Doebler, & Nuesch, 2017). Ao permitir uma maior autonomia na gestão dos seus recursos e promovendo a percepção de controlo (Parasuman & Alutto, 1981, 1984), os Horários Flexíveis parecem reduzir a aparente severidade dos *stressores* profissionais (Hall et al., 2006). A Teoria COR defende ainda que quando os indivíduos não conseguem reestabelecer os recursos perdidos, tal resulta em *distress* (Hobfoll, 1989, referido em Grandey & Cropanzano, 1999). Como tal, quando os colaboradores percecionam que os seus recursos não são suficientes para as exigências, os mesmos procuram alterar a sua

situação (Grandey & Cropanzano, 1999; Hobfoll, 1989, referido em Grandey & Cropanzano, 1999) – em diversas situações acabando por resultar em absentismo (Grandey & Copanzano, 1999). Assim, um colaborador que tenha acesso a Horários Flexíveis, e que tenha ficado a trabalhar até mais tarde de forma a conseguir entregar um projeto, poderá escolher chegar um pouco mais tarde no dia seguinte (ainda dentro dos limites definidos para a flexibilidade horária), promovendo o restabelecimento de recursos (e.g., energia) para o novo dia, evitando o recurso a absentismo. Por fim, esta prática de conciliação parece permitir que os colaboradores trabalhem em horas que sejam mais produtivos, seja de manhã ou mais ao final da tarde (Pierce & Newstrom, 1980), tornando-se mais eficientes para lidar com o Excesso de Trabalho.

Deste modo, a última hipótese deste estudo é:

Hipótese 4: A relação entre Excesso de Trabalho e Burnout (Exaustão Emocional e Cinismo) é moderada pela prática de conciliação, Horários Flexíveis, de tal forma que esta relação é mais fraca no caso de os colaboradores utilizarem esta prática.

3. Método

3.1. Procedimento

Os dados da presente investigação foram recolhidos numa empresa de consultoria, no âmbito da avaliação de riscos psicossociais, coordenada pela professora Doutora Maria José Chambel. Todos os colaboradores da organização foram convidados a participar na investigação, através de um questionário *online*, na plataforma *Survey Monkey*. O anonimato das respostas foi assegurado e os resultados foram divulgados junto da empresa, através de um relatório.

3.2. Amostra

A amostra desta investigação é constituída por 554 participantes, entre os quais 284 colaboradores do sexo masculino (51.3%) e 270 colaboradores do sexo feminino (48.7%). Responderam ao questionário 4 colaboradores com menos de 22 anos, 367 colaboradores com idades compreendidas entre 22 e 36 anos, 174 com idade entre os 37 e 55 anos, e 9 colaboradores com mais de 55 anos. Mais de metade dos participantes frequentaram o Ensino Superior, dos quais 52% apresentam um Bacharelato, Licenciatura ou Pós-Graduação, 32.9% completaram o Mestrado ou Doutoramento, e 15.2% possuem o equivalente ao Ensino Secundário. No que diz respeito à antiguidade, 27.1% está na empresa há menos de 1 ano, 36.3% já trabalha na organização entre 1 a 5 anos, 18,8% exerce funções na organização entre 6 e 10 anos, 8.3% já está na empresa entre 11 e 15 anos na empresa e os restantes 9.6% estão na organização há mais de 15 anos. Por fim, no que diz respeito ao nível de senioridade (N = 506), mais de metade dos participantes do estudo (57.9%) encontram-se no nível de Novos associados/Associados/Analistas/Analistas Sêniores, 20.8% têm um cargo de Consultor, Especialista ou Chefia e 12.6% fazem parte da Equipa Executiva.

3.3. Medidas

Excesso de Trabalho. Esta variável foi medida através do *Job Content Questionnaire* (JCQ; Karasek, 1985, referido em Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, & Bongers, 1998). Foram utilizados 4 itens, entre os quais “tenho demasiado trabalho para fazer” e “o meu trabalho exige que eu trabalhe depressa”, apresentando um índice de consistência interna adequado (Nunnally, 1978, referido em Peterson, 1994) de $\alpha = .82$. Os itens foram respondidos através de uma escala de *Likert* de cinco pontos, que variam entre 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente.

Conflito vida Profissional-Pessoal. O CPP foi avaliado através da escala de Carlson, Kacmar e Williams (2000), validada na população portuguesa por Vieira, Lopez e Matos (2013). Foram usados 10 itens, entre os quais “o meu trabalho afasta-me, mais do que eu gostaria, das atividades familiares” e “quando chego a casa vindo do emprego, estou demasiado cansado fisicamente para realizar as tarefas/responsabilidades familiares”, através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Quase nunca a 5 = Quase sempre). Relativamente ao índice de consistência interna, este encontra-se acima do recomendado por Nunnally (1978, referido em Peterson, 1994), com o alfa de *Cronbach* equivalente a .95.

Horários Flexíveis. A empresa contemplada nesta investigação tem uma prática de horário flexível que corresponde à possibilidade de os colaboradores começarem a trabalhar entre as 8h e as 10h30 e, conseqüentemente, saírem entre as 16h e as 18h30. Assim, de forma a medir esta variável, foi perguntado aos participantes se utiliza ou se já utilizou esta prática, sendo as possibilidades de resposta sim = 1 ou não = 0.

Burnout. Este construto foi medido através do questionário traduzido para português do *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (Maslach, et al., 2001), desconstruído nas dimensões de Exaustão Emocional e Cinismo. Esta medida é constituída por 10 itens, divididos de igual forma pelas 2 dimensões. Alguns exemplos de itens das dimensões são respetivamente “trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim” e “duvido do valor e utilidade do meu trabalho”. Os 10 itens foram respondidos através de uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos (1 = Nunca a 7 = Todos os dias) e, no que diz respeito aos índices de consistência interna, estes encontram-se acima do recomendado por Nunnally (1978, referido em Peterson, 1994), sendo no caso da Exaustão Emocional $\alpha = .89$ e no caso do Cinismo $\alpha = .82$.

Variáveis Controlo. De forma a controlar explicações alternativas aos resultados obtidos e em seguimento de diferenças significativas encontradas em alguns estudos, procedeu-se ao controlo das variáveis: sexo (e.g., Hammer, Allen, & Griggsby, 1997; Byron, 2005; Voydanoff, 2002; Wheatley, 2016), idade (e.g., Wharton, Chivers, & Blair-Loy, 2008; Richert-Kazmierska & Stankiewicz, 2016) e nível da função (e.g., Wharton et al., 2008). Assim, as variáveis foram controladas através da criação de uma variável *dummy* para o sexo (homen = 0; mulher = 1) e de variáveis ordinais para a idade (Menos de 22 anos = 1; Entre 22 e 36 anos = 2; Entre 37 e 55 anos = 3; Mais de 55 anos = 4) e

nível da função (Novos associados/Associados/Analistas/Analistas Sêniores = 1; Consultor/Especialista/Chefia = 2; Equipa Executiva/MD = 3).

3.4. Análise de dados

Para proceder à análise de dados foram utilizados os programas estatísticos *IBS Statistical Package for the Social Sciences* 26.0 (SPSS) e *SPSS Analysis of Moment Structures* 26.0 (AMOS).

Com recurso ao programa SPSS, verificou-se se existiam valores em falta e, posteriormente, procedeu-se à análise fatorial confirmatória, no programa AMOS, de forma a confirmar a adequação das variáveis latentes (i.e., Excesso de Trabalho, CPP, Cinismo e Exaustão Emocional) do modelo de medida, comparando-o com o modelo de fator único. Para levar a cabo esta comparação foram analisadas as diferenças de Qui-Quadrado (χ^2) e os índices de ajustamento, nomeadamente o *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA), que deve ser inferior a .08, e o *Comparative Fit Index* (CFI), o *Incremental Fit Index* (IFI) e o *Tucker-Lewis Index* (TLI), que devem ser iguais ou superiores a .9, para ser considerado um modelo com um bom ajuste (Byrne, 2013). Em seguida, e com recurso ao SPSS, foi realizada uma análise estatística descritiva, de forma a caracterizar a amostra desta investigação relativamente ao género, à faixa etária, às habilitações literárias, à antiguidade na organização e ao nível da função. Adicionalmente, foram calculadas as médias e correlações de *pearson* (r) – que representam o grau em que as variáveis se encontram relacionadas, bem como a direção da correlação – entre as variáveis estudadas.

Finalmente para testar as hipóteses formuladas, foi utilizada a ferramenta *Process*, ferramenta do SPSS que permite a análise das interações e efeitos indiretos de mediações moderadas (Hayes, 2012, referido em Chambel, Sobral, Espada, & Curral, 2013). De forma a averiguar se a relação entre o Excesso de Trabalho e *Burnout* depende de alguma forma do CPP e se existe algum impacto dos Horários Flexíveis nesta mediação (mais concretamente, na relação entre Excesso de Trabalho e CPP e Excesso de Trabalho e *Burnout*) recorreu-se ao modelo 8.

4. Resultados

4.1. Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória permitiu-nos avaliar o ajuste das respostas obtidas face ao modelo teórico proposto (RMSEA = .07; IFI= .93; CFI= .93; TLI= .92; χ^2 (244) = 944.331, $p < .001$) e o ajuste face ao modelo de um fator, no qual todas as variáveis observadas representavam uma única variável latente (RMSEA = .11; IFI= .70; CFI= .70; TLI= .67; χ^2 (249) = 3116.190, $p < .001$). O modelo de um fator demonstrou valores mais baixos nos índices de ajustamento IFI, CFI e TLI, e um qui-quadrado significativamente mais elevado, como tal, o modelo teórico foi considerado o que melhor se ajustou aos dados, demonstrando que as variáveis latentes representam construtos distintos.

4.2. Média, Desvio Padrão e Correlações entre Variáveis

De acordo com a tabela 1, os colaboradores que responderam ao questionário possuem uma perceção de Excesso de Trabalho moderada ($M = 3.73$; $DP = .70$, sendo o ponto 4 um estado de “*Concordo*”) e níveis de *Burnout* moderado, com a dimensão da Exaustão Emocional moderada ($M = 4.01$; $DP = 1.43$, em que o ponto 4 corresponde a “*Algumas vezes por mês*”) e a dimensão de Cinismo com uma média mais reduzida ($M = 2.71$; $DP = 1.34$, em que 3 corresponde a “*Uma vez ou menos por mês*”). No que diz respeito ao CPP experienciado, os colaboradores abrangidos por este estudo parecem percecionar níveis moderados de conflito interpapéis ($M = 2.86$; $DP = 1.00$; em que 3 corresponde a “*Algumas vezes*”) e, por fim, parece que nem todos os colaboradores utilizam ou já utilizaram a prática de conciliação, Horários Flexíveis (Usa ou já usou = 38.8%). Em relação às correlações entre variáveis, o Excesso de Trabalho apresentou uma relação positiva e significativa com o CPP ($r = .49$, $p < .01$) e com ambas as dimensões do *Burnout* (Exaustão Emocional, $r = .35$, $p < .01$; Cinismo, $r = .15$, $p < .01$). O CPP apresentou uma relação positiva e também significativa com as dimensões do *Burnout* (Exaustão Emocional, $r = .57$, $p < .01$; Cinismo, $r = .40$, $p < .01$). As dimensões do *Burnout* também apresentaram uma relação positiva e significativa entre si ($r = .58$, $p < .01$). Por fim, a utilização da prática de conciliação, Horários Flexíveis, apresentou uma associação negativa e significativa com o Excesso de Trabalho e com o CPP ($r = -.12$, $p < .01$; $r = -.10$, $p < .05$; respetivamente), mas não significativa com as dimensões do *Burnout*. Tais correlações vão ao encontro das hipóteses definidas nesta investigação,

nomeadamente a associação positiva entre o Excesso de Trabalho e o *Burnout* (H1), o Excesso de Trabalho e o CPP e o CPP e *Burnout* (H2).

Tabela 1.

Média, desvio-padrão e correlações entre as variáveis em estudo

	Média	DP	R							
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Sexo ^a	-	-								
2. Idade ^b	2.34	.52	.05							
3. N. Senioridade ^c	2.50	.73	.13**	-.35**						
4. Exc. Trabalho	3.73	.70	.03	.19**	-.29**					
5. CPP	2.86	1.00	.03	.04	-.19**	.49**				
6. Ex. Emocional	4.01	1.43	.10*	.03	-.01	.35**	.57**			
7. Cinismo	2.71	1.34	-.02	-.05	-.08	.15**	.40**	.58**		
8. H. Flexíveis ^d	-	-	-.06	-.16**	.09	-.12**	-.10*	-.04	-.04	

Nota. N = 554; DP = Desvio-Padrão; r = Correlação de *Pearson*; N. Senioridade = Nível de Senioridade; Exc. Trabalho = Excesso de Trabalho; CPP = Conflito vida Profissional-Pessoal; Ex. Emocional = Exaustão Emocional; H. Flexíveis = Horários Flexíveis; ^a “Sexo” é uma variável *dummy* (0 = Homem; 1 = Mulher); ^b “Idade” é uma variável ordinal (1 = Menos de 22 anos; 2 = Entre 22 e 36 anos; 3 = Entre 37 e 55 anos; 4 = Mais de 55 anos); ^c “Nível de Senioridade” é uma variável ordinal (1 = Novos Associados/Associados/Analistas/Analistas Sêniores; 2 = Consultor/Especialista/Chefia; 3 = Equipa Executiva/MD); ^d “Horários Flexíveis” é uma variável *dummy* (0 = Não; 1 = Sim); * $p < .05$ (2-tailed); ** $p < .01$ (2-tailed).

4.3. Teste de Hipóteses

De forma a analisar a relação entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao modelo 8 da ferramenta computacional *Process*. Tendo em conta a bidimensionalidade da variável *Burnout* estabeleceram-se dois modelos distintos. O primeiro modelo teve como objetivo analisar a relação de mediação Excesso de Trabalho → CPP → Exaustão Emocional e o papel moderador dos Horários Flexíveis na relação Excesso de Trabalho → CPP, e Excesso de Trabalho → Exaustão Emocional, resultando numa variância de 35% ($p < .001$) dos dados. O segundo modelo, que replica o primeiro modelo, mas para a variável Cinismo, apresenta um $R^2 = .18$ ($p < .001$), demonstrando que 18% da variância dos dados reporta a estes 4 preditores.

Segundo a análise efetuada (ver Tabela 2 e 3), a hipótese 1 que pressupunha que o Excesso de Trabalho tinha uma relação positiva com o *Burnout* foi parcialmente suportada, porque se verifica uma associação significativa entre o Excesso de Trabalho e a Exaustão Emocional ($B = .22$, $p < .01$), mas não entre o Excesso de Trabalho e o Cinismo ($B = -.07$, $p = .42$).

Tabela 2.

Análise da Mediação Moderada (Variável Dependente = Exaustão Emocional).

<i>Variável Preditora</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
VD: CPP (modelo da variável mediadora) $R^2 = .25, p < .001$				
Constante	3.10	.18	17.32	< .001
Excesso de Trabalho	.68	.06	12.31	< .001
Horários Flexíveis	-.10	.08	-1.29	.20
Excesso de Trabalho x Horários Flexíveis	-.05	.11	-.46	.65
Sexo	.03	.07	.40	.69
Idade	-.19	.08	-2.37	.02
Nível da Função	.08	.03	2.32	.02
VD: Ex. Emoc. (modelo da variável dependente) $R^2 = .35, p < .001$				
Constante	1.77	.30	5.95	< .001
Excesso de Trabalho	.22	.08	2.61	.01
CPP	.77	.06	13.47	< .001
Horários Flexíveis	.07	.10	.70	.48
Excesso de Trabalho x Horários Flexíveis	-.03	.15	-.23	.82
Sexo	.22	.10	2.25	.03
Idade	.09	.11	.85	.40
Nível da Função	-.12	.05	-2.53	.01
Horários Flexíveis ¹	Efeitos	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Efeitos indiretos condicionais				
0	.54	.07	.41	.67
1	.50	.09	.33	.67

Nota. N = 554; VD = Variável Dependente; CPP = Conflito vida Profissional-Pessoal; Ex. Emoc. = Exaustão Emocional; ¹a variável “Horários Flexíveis” é uma variável *dummy* (0 = Não; 1 = Sim). Tamanho da amostra *bootstrap* = 5000. Todas as variáveis preditoras foram centradas à média.

Tabela 3.

Análise da Mediação Moderada (Variável Dependente = Cinismo).

<i>Variável Preditora</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
VD: CPP (modelo da variável mediadora) $R^2 = .25, p < .001$				
Constante	3.10	.18	17.32	< .001
Excesso de Trabalho	.68	.06	12.31	< .001
Horários Flexíveis	-.10	.08	-1.29	.20
Excesso de Trabalho x Horários Flexíveis	-.05	.11	-.46	.65
Sexo	.03	.07	.40	.69
Idade	-.19	.08	-2.37	.02
Nível da Função	.08	.03	2.32	.02
VD: Cinismo (modelo da variável dependente) $R^2 = .18, p < .001$				
Constante	1.49	.31	4.76	< .001
Excesso de Trabalho	-.07	.09	-.80	.42
CPP	.59	.06	9.84	< .001
Horários Flexíveis	-.04	.11	-.37	.71
Excesso de Trabalho x Horários Flexíveis	.15	.15	1.00	.32
Sexo	-.08	.10	-.79	.43
Idade	-.06	.11	-.54	.59
Nível da Função	-.11	.05	-2.39	.02
Horários Flexíveis ¹	Efeitos	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Efeitos indiretos condicionais				
0	.41	.06	.30	.54
1	.38	.07	.25	.52

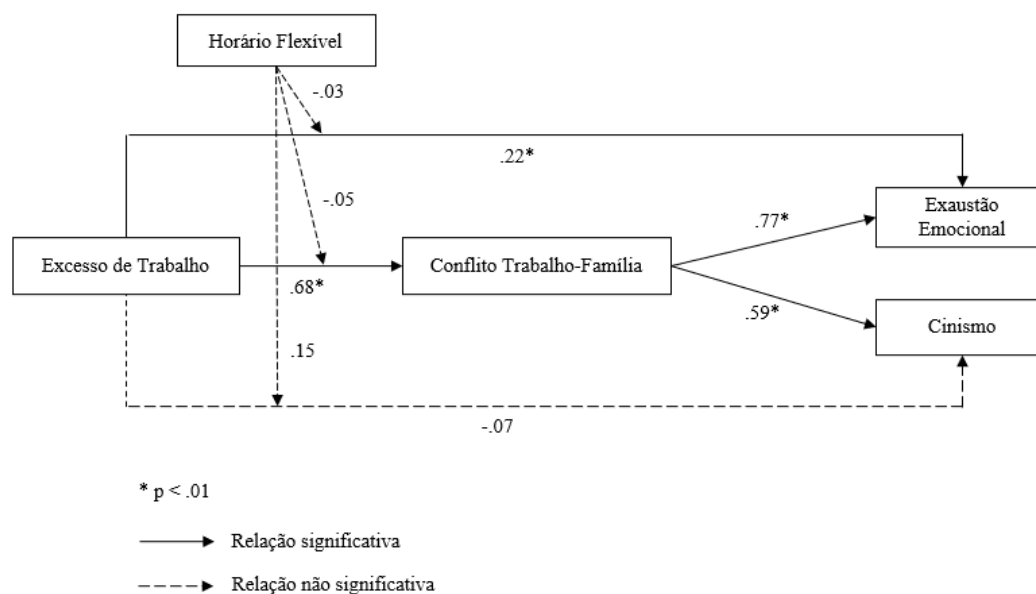
Nota. N = 554; VD = Variável Dependente; CPP = Conflito vida Profissional-Pessoal; ¹a variável “Horários Flexíveis” é uma variável *dummy* (0 = Não; 1 = Sim). Tamanho da amostra *bootstrap* = 5000. Todas as variáveis preditoras foram centradas à média.

A hipótese 2 que defendia que a relação entre o Excesso de Trabalho e o *Burnout* era mediada pelo CPP foi suportada, verificando-se que não só o Excesso de Trabalho apresentou um efeito significativo no CPP ($B = .68, p < .001$), mas como também que o efeito do CPP foi significativo, quer na Exaustão Emocional ($B = .77, p < .001$), quer no Cinismo ($B = .59, p < .001$), verificando em ambas as situações que o efeito indireto do Excesso de Trabalho através do CPP foi significativo (ver Tabela 2 e 3). No entanto, como existe relação direta entre Excesso de Trabalho e Exaustão Emocional, mas não existe relação directa entre Excesso de Trabalho e Cinismo, observamos que a mediação pelo CPP foi parcial para a Exaustão Emocional, mas total no caso do Cinismo.

A terceira e a quarta hipótese que defendiam o papel moderador da utilização de Horários Flexíveis foram refutadas. A hipótese 3 não foi suportada, pois não se verificou interação da utilização desta prática na relação entre Excesso de Trabalho e CPP ($B = -.05, p = .65$). Por fim, a relação entre Excesso de Trabalho e Exaustão Emocional, e Excesso de Trabalho e Cinismo não foi impactado pela utilização desta prática (Exaustão Emocional: $B = -.03, p = .82$; Cinismo: $B = .15, p = .32$), refutando a quarta hipótese.

Figura 1.

Modelo Conceptual.



5. Discussão

A presente investigação procurou contribuir para a literatura através da análise de um modelo conceptual com integração de uma mediação moderada verificando (1) o papel mediador do CPP na relação entre Excesso de Trabalho e *Burnout* e (2) o duplo papel mitigador do horário flexível na relação de mediação (i.e., o papel moderador dos Horários Flexíveis na relação entre o Excesso de Trabalho e o CPP, e o Excesso de Trabalho e o *Burnout*). Este estudo parece reforçar a literatura na medida em que suporta a prevalência do conflito interpapel enquanto mediador da relação entre exigências profissionais e *Burnout*. Adicionalmente, demonstrou uma relação direta entre Excesso de Trabalho e Exaustão Emocional, independentemente de o indivíduo percecionar CPP. Por outro lado, este estudo não corroborou o suporte da prática de conciliação, Horários Flexíveis, enquanto elemento mitigador previsto.

Como previsto, o Excesso de Trabalho apresentou uma relação positiva e significativa com o CPP, reforçando a literatura sobre o impacto das exigências profissionais no consumo dos recursos (profissionais e não-profissionais) do colaborador e a consequente emergência do conflito interpapel (Greenhaus & Beutell, 1985; Byron, 2005; Frone et al., 1997; Geurts et al., 1999) - neste caso, com o efeito *spillover* da vida profissional para a vida pessoal. Adicionalmente, o CPP parece estar relacionado com o *Burnout*, tal como demonstrado em diversos estudos (Hobfoll & Shirom, 1993, referido em Graney & Cropanzano, 1999; Wright & Cropanzano, 1998; Kossek & Ozeki, 1999), reforçando a importância da gestão dos diferentes papéis para a saúde e bem-estar dos indivíduos.

Por outro lado, o Excesso de Trabalho apenas demonstrou uma relação significativa com uma das dimensões do *Burnout*, Exaustão Emocional, e não com ambas, tal como identificado na meta-análise de Alarcon (2011). A Exaustão Emocional é muitas vezes identificada como a dimensão central do *Burnout* e é a mais reportada na literatura (Maslach et al., 2001). Na verdade, *Burnout* é atualmente utilizado enquanto expressão para identificar um sentimento de Exaustão Emocional. Por esse motivo, alguns investigadores têm vindo a identificar o Cinismo como dimensão adicional, mas não necessária, para o reconhecimento da experiência de *Burnout* (Maslach et al., 2001). No entanto, segundo Maslach e colaboradores (2001), tal não significa que a Exaustão Emocional seja suficiente para explicar o *Burnout*, pois existe uma necessidade inata de despersonalização e afastamento da dimensão profissional, quando o colaborador já se encontra num estado de Exaustão Emocional significativo e não consegue adquirir

recursos para responder às contínuas exigências, de modo a recuperar o seu estado *normal*. Segundo o Modelo de Progressão Sequencial do *Burnout*, a Exaustão Emocional caracteriza o primeiro momento deste estado, que, quando não endereçado, pode levar ao desenvolvimento de Cinismo (e.g., Leiter & Maslach, 1988; Maslach et al., 2001). Em linha, um estudo da Universidade Yale (Moeller, Pringle, White, Menges, & Brackett, 2017) divulgou resultados em que 1 em cada 5 colaboradores reportavam indícios de *Burnout*, mas também níveis elevados de compromisso e envolvimento organizacional. Este tipo de colaboradores parece estar altamente envolvido com o seu trabalho, embora reportando sentimentos de Exaustão Emocional relativamente elevados. Assim, parece que o Excesso de Trabalho promove inicialmente Exaustão Emocional. Quando a relação entre exigências e recursos permanece desadequada, o colaborador poderá experienciar um *spillover* negativo para as restantes esferas, levando a que o mesmo se tenha que distanciar do trabalho (i.e., desenvolver sentimentos e comportamentos cínicos), de forma a tentar recuperar os recursos necessários para escapar à espiral de perda de recursos.

Por fim, não foi verificado o papel moderador por parte dos Horários Flexíveis, tal como previsto no modelo desta investigação. Meta-análises recentes têm vindo a demonstrar a associação de flexibilidade no trabalho com a redução do CPP (Allen & Shockley, 2009; Byron, 2005; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006; Hill et al., 2001), no entanto, mantém-se a questão sobre se é a utilização destas medidas ou a perceção da disponibilidade das mesmas que está associada a CPP reduzido (Jones, Scoville, Hill, & Childs, 2008). Na verdade, algumas investigações têm verificado que por vezes a flexibilidade horária resulta em mais horas de trabalho e *stress*, levando a uma diminuição do equilíbrio trabalho-família (Gregory & Milner, 2009; White, Hill, McGovern, Mills, & Smeaton, 2003). As práticas de trabalho flexível são geralmente consideradas como um sinal de suporte organizacional para o equilíbrio das exigências da esfera profissional e não profissional dos colaboradores (Cook, 2009; Cooper & Baird, 2015). No entanto, a existência destas iniciativas nem sempre resulta na disponibilidade das mesmas (Cook, 2009) e respetiva utilização por parte dos colaboradores (McDonald, Pini, & Bradley, 2007; Ryan & Kossek, 2008). Para o fazerem, é importante que os colaboradores sintam que a sua chefia e restante organização apoiam a utilização destas medidas (Greenhaus, Ziegert, & Allen, 2012; Casper, Fox, Sitzmann, & Landy, 2004), uma vez que a chefia pode recusar ou exercer pressão psicológica para encorajar ou desencorajar a sua utilização (Cooper & Baird, 2015; Peters, den Dulk, & Ruijter, 2010), mesmo com resultados visivelmente tangíveis (Dalton & Mesch, 1990). A imagem, ainda prevalente,

do “colaborador ideal” (Gambles et al., 2006, referido em Lott, 2014) corresponde a um colaborador que está totalmente empenhado, única e exclusivamente, no trabalho, não possuindo exigências fora do âmbito profissional. Esta idealização não se enquadra com a utilização de práticas flexíveis - neste ideal, o colaborador é que se tem de adaptar ao trabalho e não ao contrário (Lott, 2014). Em linha, alguns colaboradores parecem ainda ser estigmatizados (Williams, Blair-Loy, & Berdahl, 2013) ou penalizados, sofrendo repercussões na sua carreira (Kossek, Su, & Wu, 2017), por recorrerem a iniciativas flexíveis.

5.1. Limitações

Importa ressaltar que a presente investigação possui um conjunto de limitações. Primeiramente, os dados foram recolhidos em apenas um único momento temporal, pelo que não é possível inferir qualquer relação causal entre as variáveis. Estudos futuros deverão analisar a relação entre estas variáveis através de estudos longitudinais.

A segunda limitação prende-se com o facto de o questionário utilizado possuir um cariz autoavaliativo e de reflexão e, como tal, as respostas poderão ter sido sujeitas a erros de interpretação, enviesamentos e ao fator da desejabilidade social. Esta limitação poderá ser ultrapassada com recurso a múltiplas fontes para recolha de dados.

Adicionalmente, a prática de conciliação, Horários Flexíveis, apenas foi medida através de um item – “Utiliza ou já utilizou”. Sendo esta medida apenas suportada por este item, acaba por não nos permitir testar a sua fiabilidade. Assim, não conseguimos inferir a frequência de utilização da medida (e.g., recorre a esta prática de forma recorrente), o nível de utilização (e.g., começa a trabalhar às 9h30 ou às 10h) e se todos os colaboradores interpretam a utilização da medida da mesma forma (e.g., um colaborador pode chegar às 09h30 e ser a hora de entrada habitual da sua equipa e, como tal, não reconhecer a utilização desta prática). Estudos futuros deverão procurar utilizar um conjunto de itens que consigam ultrapassar estas lacunas na medição da variável.

Por fim, é preciso ter em atenção a caracterização da amostra. Sendo os 504 participantes integrantes da mesma organização portuguesa e com diferentes papéis na mesma, não se deverá generalizar as conclusões deste estudo para outras funções, indústrias e países cuja cultura não seja ocidental.

5.2. Implicações Teóricas

Em linha com o estudo de Bakker, Demerouti e Euwema (2005), a combinação regular de exigências com recursos insuficientes parece promover a emergência de *Burnout*. Em oposição, quando o colaborador experiência autonomia, suporte organizacional e boas relações interpessoais, e segundo os mesmos autores (Bakker et al., 2005), as exigências profissionais e, possível conflito interpapel, não parecem resultar em *Burnout*. Assim, é inevitável continuar a tentar perceber que tipo de iniciativas e condições conseguem mitigar o impacto das exigências profissionais no CPP e bem-estar geral do colaborador (Bakker et al., 2005; Powell & Mainiero, 1999). Reconhecendo a limitação da variável moderadora em estudo, e tendo em conta os resultados promissores de outros estudos (e.g., Byron, 2005; Hill et al., 2001), a investigação deverá explorar esta dinâmica, de forma a sustentar ou não, o potencial desta medida.

Adicionalmente, e de acordo com o Modelo Sequencial de *Burnout* (Maslach et al., 2001), seria interessante validar, através de estudos longitudinais, o aparente desenvolvimento sequencial de cada dimensão (e.g., Exaustão Emocional e Cinismo), de forma a poder-se desenvolver planos de mitigação adaptados a cada fase e verificar, inclusivamente, o papel de CPP enquanto mediador desta relação ao longo do tempo.

5.3. Implicações Práticas

Apesar das limitações, o presente estudo reforça a necessidade de ação, por parte das organizações, na mitigação do impacto nocivo das exigências profissionais no bem-estar dos seus colaboradores (Frein et al., 2017; Michie & Williams, 2003; Kuper & Marmot, 2003) e nos resultados organizacionais (Atkison & Sandiford, 2015; Fleetwood, 2007). Os resultados deste estudo sugerem que uma ação sobre o Excesso de Trabalho e sobre a gestão das esferas profissionais e não profissionais colaborador poderão ter impactos reais na emergência de *Burnout* e respetivas consequências.

Tendo em conta as consequências negativas que cada uma das variáveis da mediação deste estudo (i.e., Excesso de Trabalho, CPP e *Burnout*) tem no indivíduo e na organização, torna-se notório a necessidade de os profissionais de Recursos Humanos procurarem soluções para ajudarem os colaboradores a lidarem com toda esta dinâmica. Algumas das soluções poderão passar pelo *redesign* de funções ou pela implementação de medidas de conciliação, sem negligenciar a promoção de um clima organizacional de suporte (Grover & Crooker, 1995).

6. Referências Bibliográficas

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562. doi:10.1016/j.jvb.2011.03.007
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435. doi:10.1006/jvbe.2000.1774
- Allen, T. D., & Shockley, K. (2009). Flexible Work Arrangements: Help or Hype? Em D. R. Crane, & E. J. Hill, *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives* (pp. 265-284). Maryland: University Press of America.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. doi:10.1037//1076-8998.5.2.278
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. doi:10.1111/peps.12012
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810. doi:10.1177/014920630202800605
- Atkinson, C., & Sandiford, P. (2015). An exploration of older worker flexible working arrangements in smaller firms: Older worker FWA. *Human Resource Management Journal*, 1-17. doi:10.1111/1748-8583.12074
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and*

- Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Balters, B., Briggs, T. E., Huff, J. W., & Wright, J. A. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513. doi:10.1037/0021-9010.84.4.496
- Barnett, R. C., Gareis, K. C., & Brennan, R. T. (2008). Wives' Shift Work Schedules and Husbands' and Wives' Well-Being in Dual-Earner Couples With Children A Within-Couple Analysis. *Journal of Family Issues*, 29(3), 396-422. doi:10.1177/0192513X07305346
- Barney, C. E., & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: a three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487-502. doi:10.1108/00483481011045434
- Blair-Loy, M., & Jacobs, J. A. (2003). Globalization, Work Hours, and the Care Deficit among Stockbrokers. *Gender & Society*, 17(2), 230-249. doi:10.1177/08912432022507
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28(6), 963-984. doi:10.1177/0950017013512714
- Burke, R. J., Singh, P., & Fiksenbaum, L. (2010). Work Intensity: Potential Antecedents and Consequences. *Personnel Review*, 39(3), 347-360. doi:10.1108/00483481011030539
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. doi:10.1016/j.jvb.2004.08.009
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. L. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. doi: 10.1006/jvbe.1999.1713
- Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M., & Landy, A. L. (2004). Supervisor Referrals to Work-Family Programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 136-151. doi:10.1037/1076-8998.9.2.136

- Chambel, M. J., Sobral, F., Espada, M., & Curral, L. (2013). Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers: a test of employability perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 15-30. doi:10.1080/1359432X.2013.849246
- Cook, A. (2009). Connecting Work—Family Policies to Supportive Work Environments. *Group & Organization Management*, 34(2), 206-240. doi:10.1177/1059601108330091
- Cooper, R., & Baird, M. (2015). Bringing the "right to request" flexible working arrangements to life: From policies to practices. *Employee Relations*, 37(5), 568-581. doi:10.1108/ER-07-2014-0085
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. doi:10.5465/AMR.1993.9402210153
- Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 370-387. doi:10.2307/2393395
- De Beer, L. T., Pienaar, J., & Rothmann, S. (2015). Work overload, burnout, and psychological ill-health symptoms: a three-wave mediation model of the employee health impairment process. *Anxiety, Stress, & Coping*, 29(4), 387-399. doi:10.1080/10615806.2015.1061123
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 131-149. doi:10.1016/s0001-8791(03)00030-7
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454-464. doi:10.1046/j.1365-2648.2000.01496.x

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Eby, L., Casper, W. J., Lockwood, A., & Bordeaux, C. (2005). Journal of Vocational Behavior. *Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the Literature (1980–2002)*, 66(1), 124-197. doi:10.1016/j.jvb.2003.11.003
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. Em C. L. Cooper, *Theories of Organizational Stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press.
- Edwards, J., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. doi:10.2307/259269
- Fein, E. C., & Skinner, N. (2015). Clarifying the effect of work hours on health through work–life conflict. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 448-470. doi:10.1111/1744-7941.12065
- Fein, E. C., Skinner, N., & Machin, M. A. (2017). Work Intensification, Work-Life Interference, Stress, and Well-Being in Australian Workers. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 360-371. doi:10.1080/00208825.2017.1382271
- Fleetwood, S. (2007). Why Work-Life Balance Now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387-400. doi:10.1080/09585190601167441
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-Analysis of Cross-Domain Relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80. doi:10.1037/0021-9010.92.1.57
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x

- Frone, M., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work – Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167. doi:10.1006/jvbe.1996.1577
- Gareis, K. C., Barnett, R. C., & Brennan, R. T. (2003). Individual and Crossover Effects of Work Schedule Fit: A Within-Couple Analysis. *Journal of Marriage and Family*, 65(4), 1041-1054. doi:10.1111/j.1741-3737.2003.01041.x
- Geurts, S., Rutte, C., & Peeters, M. (1999). Antecedents and consequences of work–home interference among medical residents. *Social Science & Medicine*, 48(9), 1135-1148. doi:10.1016/S0277-9536(98)00425-0
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496. doi:10.2307/2092933
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work–Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370. doi:10.1006/jvbe.1998.1666
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work–Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370. doi:10.1006/jvbe.1998.1666
- Green, F. (2004). Why has work effort become more intense? *Industrial Relations*, 43(4), 709-741. doi:10.1111/j.0019-8676.2004.00359.x
- Green, F. (2004). Work Intensification, Discretion, and the Decline in Well-Being at Work. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 615-625.
- Green, F., & McIntosh, S. (2001). The Intensification of Work in Europe. *Labour Economics*, 8(2), 291-308. doi:10.1016/S0927-5371(01)00027-6
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2001). Workload and burnout in nurses. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 11(3), 211-215. doi:10.1002/casp.614
- Greenglass, E., Burke, R. J., & Moore, K. A. (2003). Reactions to Increased Workload: Effects on Professional Efficacy of Nurses. *Applied Psychology: An International Review*, 52(4), 580-597. doi:10.1111/1464-0597.00152

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 291-303. doi:10.1016/S0749-5978(02)00519-8
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi:10.2307/258214
- Greenhaus, J., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 266-275. doi:10.1016/j.jvb.2011.10.008
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Editorial: Work-life Balance: A Matter of Choice? *Gender, Work & Organization*, 16(1), 1-13. doi:10.1111/j.1468-0432.2008.00429.x
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources Model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22(3), 224-241. doi:10.1080/02678370802379432
- Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferries, G. R., & Hochwarter, W. A. (s.d.). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: the neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 87-99. doi:10.1037/1076-8998.11.1.87
- Hammer, L. B., Allen, E., & Grigsby, T. D. (1997). Work–family conflict in dual-earner couples: Within-individual and crossover effects of work and family. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 185–203. doi: 10.1006/jvbe.1996.1557
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferries, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Like Balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.

- Hobfoll, S. E. (2010). Conservation of Resources Theory: Its Implication for Stress, Health, and Resilience. *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*, 1-38. doi:10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Behavior*, 5, 103-128. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640
- Hughes, E. L., & Parkes, K. (2007). Work hours and well-being: The roles of work-time control and work–family interference. *Work and Stress*, 21(3), 264-278. doi:10.1080/02678370701667242
- Jones, B. L., Scoville, D. P., Hill, E. J., & Childs, G. (2008). Perceived Versus Used Workplace Flexibility in Singapore: Predicting Work-Family Fit. *Journal of Family Psychology*, 22(5), 774-783. doi:10.1037/a0013181
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., & Bongers, P. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279-295. doi:10.1108/13620431011053749
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 221-237. doi:10.1016/j.jvb.2013.01.005
- Kelly, E. L., & Moen, P. (2007). Rethinking the ClockWork of Work: Why Schedule Control May Pay Off at Work and at Home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487-506. doi:10.1177/1523422307305489
- Kossek, E. E., & Lobel, S. (1996). Transforming Human Resource Systems To Manage Diversity: An Introduction And Orienting Framework. Em E. E. Kossek, & S. Lobel, *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace* (pp. 1-19). Oxford, England: Blackwell.

- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. Em Z. S., *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 535-572). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community Work & Family*, 2(1), 7-32. doi:10.1080/13668809908414247
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). "Opting Out" or "Pushed Out"? Integrating Perspectives on Women's Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254. doi:10.1177/0149206316671582
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). On the Edge of Identity: Boundary Dynamics at the Interface of Individual and Organizational Identities. *Human Relations*, 59(10), 1315-1341. doi:10.1177/0018726706071525
- Kroll, C., Doebler, P., & Nuesch, S. (2017). Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 677-693. doi:10.1080/1359432X.2017.1347157
- Kuper, H., & Marmot, M. G. (2003). Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 57(2), 147-153. doi:10.1136/jech.57.2.147
- Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organization Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308. doi:10.1002/job.4030090402
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306-326. doi:10.1177/1035304614533868
- Lott, Y. (2014). Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. *European Journal of Industrial Relations*, 21(3), 259-274. doi:10.1177/0959680114543604
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5), 587-611. doi:10.1108/03090560110388123

- Macdonald, W. (2003). The Impact of Job Demands and Workload on Stress and Fatigue. *Australian Psychologist*, 38(2), 102-117. doi:10.1080/00050060310001707107
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. Em W. S. Paine, *Job Stress and Burnout* (pp. 29-40). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. doi:10.1002/job.4030020205
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. Em C. P. Zalaquett, & R. J. Wood, *Evaluating Stress: A Book of Resources* (3 ed., pp. 191-218). Lanham, MD: The Scarecrow Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Mcdonald, P., Pini, B., & Bradley, L. (2007). Freedom or fallout in local government? How work-life culture impacts employees using flexible work practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 602-622. doi:10.1080/09585190601178
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2006). How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Labor Research*, 27(4), 555-574. doi:10.1007/s12122-006-1020-1
- Michel, A. A. (2011). Transcending Socialization: A Nine-Year Ethnography of the Body's Role in Organizational Control and Knowledge Worker Transformation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325-368. doi:10.1177/0001839212437519
- Michel, J. S., Kotrba, L., Deuling, J. K., & Clark, M. A. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725. doi:10.1002/job.695
- Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), 3-9. doi:10.1136/oem.60.1.3

- Moeller, J., Pringle, Z. I., White, A., Menges, J., & Brackett, M. A. (2017). Highly Engaged but Burned Out: Intra-Individual Profiles in the US Workforce. *Career Development International*. doi:10.31219/osf.io/h6qnf
- Mulki, J., Lassk, F. G., & Jaramillo, F. (2008). The Effect of Self-Efficacy on Salesperson Work Overload and Pay Satisfaction. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(3), 285-298. doi:10.2753/PSS0885-3134280305
- Munsch, C. L., Ridgeway, C. L., & Williams, J. (2014). Pluralistic Ignorance and the Flexibility Bias: Understanding and Mitigating Flextime and Flexplace Bias at Work. *Work and Occupations*, 41(1), 40-62. doi:10.1177/0730888413515894
- Netemeyer, R. G., Brashear, T. G., & Boles, J. (2004). A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 49-60. doi:10.1177/0092070303259128
- Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1981). An examination of the organizational antecedents of stressors at work. *Academy of Management Journal*, 24(1), 48-67. doi: 10.2307/255823
- Parasuraman, S., & Alutto, J. a. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Towards the development of a structural model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 330-350. doi: 10.2307/255928
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 275-300. doi:10.1006/jvbe.1996.0025
- Peters, P., den Dulk, L., & Ruijter, J. (2010). May I Work from Home? Views of the Employment Relationship Reflected in Line Managers' Telework Attitudes in Six Financial-Sector Organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 517-531. doi:10.1108/02610151011052799
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1980). Toward A Conceptual Clarification Of Employee Responses To Flexible Working Hours: A Work Adjustment Approach. *Journal of Management*, 6(2), 117-134. doi:10.1177/014920638000600202

- Poelmans, S., Odle-Dusseau, H. N., & Beham, B. (2008). Work-Life Balance: Individual and Organizational Strategies and Practices. Em S. Cartwright, & C. L. Cooper, *The Oxford Handbook of Organizational Well Being* (pp. 180-213). Oxford: Oxford university Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0009
- Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R. C., & Finco, G. (2014). Burnout and Workload Among Health Care Workers: The Moderating Role of Job Control. *Safety and Health at Work*, 5, 152-157. doi:10.1016/j.shaw.2014.05.004
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1999). Managerial decision making regarding alternative work arrangements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 41-56. doi:10.1348/096317999166482
- Richert-Kazmierska, A., & Stankiewicz, K. (2016). Work-life balance: Does age matter? *Work*, 55(3), 679-688. doi: 10.3233/WOR-162435
- Robinson, O., & Griffiths, A. (2005). Coping With the Stress of Transformational Change in a Government Department. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 204-221. doi:10.1177/0021886304270336
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-Life Policy Implementation: Breaking Down or Creating Barriers to Inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310. doi: 10.1002/hrm.20213
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2004). Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing. Em M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, & C. L. Cooper, *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 383-425). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Shockley, K., & Allen, T. D. (2007). When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 479-493. doi:10.1016/j.jvb.2007.08.006
- Singh, P., Suar, D., & Leiter, M. P. (2012). Antecedents, Work-Related Consequences, and Buffers of Job Burnout among Indian Software Developers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 83-104. doi:10.1177/154805181142957

- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work-life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303-315. doi:10.1177/1038411108095761
- Straub, C. (2007). A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe. *Women in Management Review*, 22(4), 289-304. doi:10.1108/09649420710754246
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15. doi:10.1037/0021-9010.80.1.6
- Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2013). Further Validation of Work-Family Conflict and Work-Family Enrichment Scales Among Portuguese Working Parents. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 329-344. doi: 10.1177/1069072713493987
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164. doi: 10.1177/0192513X02023001007
- Weber, A., & Jackel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational Medicine*, 50(7), 512-517. doi:10.1093/occmed/50.7.512
- Wharton, A. S., Chivers, S., & Blair-Loy, M. (2008). Use of Formal and Informal Work-Family Policies on the Digital Assembly Line. *Work and Occupations*, 35(3), 327-350. doi: 10.1177/0730888408316393
- Wheatley, D. (2016). Employee satisfaction and use of flexible work arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567-585. doi: 10.1177/0950017016631447
- White, M., Hill, S., McGovern, P. G., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195. doi:10.1111/1467-8543.00268
- Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209-234.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (19989). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493. doi:10.1037/0021-9010.83.3.486